# Глава 1

# МЕНЕДЖМЕНТ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Перед вами книга о роли маркетинга и маркетинговой стратегии в успешном развитии фирмы. Маркетинг и управление стратегией — инструменты достижения предприятием поставленных целей. В первой главе рассматриваются цели фирмы и ее менеджеров. Каждой организации важно уметь правильно поставить перед собой цели и задачи. Именно они в дальнейшем будут определять ее ценности, направления деятельности, возможности и критерии, используемые для оценки эффективности работы и поощрения сотрудников.

Мы рассмотрим случаи, когда руководители компаний недостаточно серьезно подходили к вопросу определения целей организации, что повлекло за собой снижение их конкурентоспособности на международном уровне и «отступление» с занятых рыночных позиций. Менеджеры должны разработать целый комплекс взаимосвязанных друг с другом целей и задач компании, а не просто несколько показателей рентабельности деятельности фирмы и ее роста. Необходимость интегрированных целей и задач объясняется потреб­ностью в ориентации фирмы на удовлетворение запросов различных заин­тересованных групп. Основная задача руководителя — постановка целей, отвечающих интересам сторон, от которых зависит жизнеспособность фир­мы: ее клиентов, акционеров, менеджеров, сотрудников и общества в целом.

Настоящая глава посвящена трем вопросам. *Во-первых,* в ней приводится критический анализ наиболее распространенных показателей эффективности деятельности компании. В ней показано, что стремление к «совершенству» или высокой эффективности деятельности компании, оцененной по отдельно взятым показателям, например прибыли или устойчивости роста, приводит к серьезным проблемам в других областях. И напротив, доказывается ценность использования альтернативных подходов, с помощью которых достигается целый комплекс целей и удовлетворительные показатели по всем направле­ниям работы. *Во-вторых,* в данной главе рассматриваются концепция марке­тинговой стратегии компании и критерии оценки возможностей использования той или иной стратегии. И, *наконец,* долгосрочная конкурентоспособность фирмы во многом определяется способностью ее руководства создать коман­ду профессионалов. В последнем разделе главы рассматривается тип организации, перед которой стоят задачи развития рыночных возможностей и дости­жения конкурентоспособности на международном уровне.

# Менеджмент: цели и задачи

### Цели и успех

Для оценки работы подразделений и мотивации руководителей компании используются различные критерии. Степень достижения поставленной цели определяется по нескольким показателям. Ограничение их числа оправдано только в том случае, когда они являются взаимоисключающими. К сожалению, в последнее время наблюдается усиление тенденции к предпочтительному использованию исключительно показателей эффективности работы предприятия. Одна из ее причин — возросший интерес общественности к бизнесу, подхлестываемый журналистами и комментаторами. Дилетанты, ни дня не прожившие в «шкуре» бизнесмена, разрабатывают рейтинги фирм в зависимости от эффективности их работы, аналогичные турнирным таблицам футбольных первенств. Такие рейтинговые системы подразумевают использование единых и бесспорно объективных показателей (рентабельность, прирост капитала). Руководителям современных компаний постоянно выс­тавляются публичные «оценки» успехов в конкурентной борьбе. Вторая причина — все возрастающий поток книг и статей, посвященных преуспева­ющим фирмам. «Шлюзы» открыла книга Тома Питерса и Роберта Уотермана *«В поисках эффективного управления»*(1982). Авторы подобных работ выбирают один или два показателя «совершенства», определяют фирмы с наиболее высокими их значениями и затем убеждают свою аудиторию пе­ренимать стратегию и тактику, используемые «образцовыми» компаниями.

Проблема, однако, заключается в том, что со временем эффективность рабо­ты так называемых «идеальных» фирм снижается. Так, через пять лет после опубликования бестселлера Т. Питерса и Р. Уотермана из сорока трех преуспе­вающих компаний США, как относительно неплохое, оценивалось положение только 14 «героев», а через десять лет рыночные позиции удалось сохранить всего 5 компаниям. Многие «совершенные» компании просто развалились. Вы вряд ли воспримете их судьбу как образец для подражания. Аналогичная ситуация складывается в Великобритании. Популярнейший журнал по воп­росам управления «Journal of Marketing Management » ежегодно публикует собственный рейтинг лучших компаний года. Из 12 «героев» этих рейтин­гов 1979-1990 гг. к настоящему времени удалось выжить только 5, и лишь одну компанию можно назвать преуспевающей.

Приведенные нами факты свидетельствуют о том, что высокая результатив­ность работы, определенная по одному-двум показателям, отнюдь не является гарантом успешного продолжения деятельности компании в будущем. Как будет показано далее, основная причина этого кроется в том, что экономиче­ские показатели ориентированы на одну из заинтересованных групп. Например, увеличение рыночной стоимости акций компании выгодно ее собственни­кам, но степень капитализации фирмы не особенно интересует ее менеджеров, сотрудников или местное сообщество. Аналогично, быстрый рост объема продаж благоприятно воспринимается управляющими, однако риски акционе­ров компании возрастают, а доходы — уменьшаются. Чем сильнее менедж­мент стремится к «высочайшей» эффективности работы, определенной по одному показателю, тем серьезнее становятся противоречия представителей заинтересованных в деятельности компании групп, возрастает угроза нару­шения стабильной деятельности предприятия.

### Прибыльность компании

Достижение высокой прибыльности считается важнейшей задачей, кото­рую ставят перед своими сотрудниками руководители западных фирм (табл. 1.1). Иногда показатель задается как абсолютное значение прибыли, но чаще — как финансовые коэффициенты, такие как доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций или доход на акционерный капитал. Подобного рода ориентиры обычно устанавливаются по результатам рабо­ты за прошедший период и на основе сравнения с другими фирмами, зани­мающимися аналогичной деятельностью. Эффективность работы относи­тельно заданного уровня прибыли определяется не реже, чем раз в год, а чаще ежеквартально или еженедельно.

Прибыльность принято считать основным показателем успешной работы подразделения или корпораций в целом, который в дальнейшем учитывается ее руководителями при начислении премий сотрудникам. В табл. 1.2 сведены результаты исследования целей и задач, которые ставят перед своими сотруд­никами менеджеры американских и японских фирм. Американские руководи­тели высшего звена чрезмерно увлекаются постановкой задач получения как можно более высоких показателей нормы возврата инвестиций, не уделяя при этом должного внимания показателю прироста акционерного капитала. В противоположность им японские предприниматели придают равное значе­ние норме возврата инвестиций, доле рынка и необходимости разработки но­вых товаров. Главная причина такого высокого рейтинга прибыли или дохода в фирмах США и Великобритании заключается в том, что они являются основными критериями оценки результативности работы компании фондо­вым рынком.

Несмотря на чрезмерную популярность показателей прибыли как критерия оценки успешной работы предприятия, их слабые стороны давно не представ­ляют ни для кого секрета. *Во-первых,* манипулирование показателями при­были с целью сокрытия фактических результатов не составляет труда для управляющих, что часто и происходит на практике. Используя различные, при этом абсолютно законные, методы учета амортизации, оценки стоимости имущества, отчислений на НИОКР, валютных операций, приобретаемых акти­вов, реальные убытки легко трансформируются в «бумажную» прибыль и на­оборот.

## Практикум 1.1

### Значение прибыли

«Каждое утро в 8.15 мои торговцы ценными бумагами и аналитики рассматривают идеи, которые они будут предлагать 300 нашим корпора­тивным клиентам. Аналитики дают рекомендации по конкретным акциям: покупать, придержать или продавать. Именно эти советы и аналогичные заключения двадцати других фирм, торгующих ценными бумагами, приво­дят в движение цены на рынке. А решение аналитика и, следовательно, судьба рынка зависит прежде всего от прогнозируемых доходов в расчете на акцию компании».

Например, широкая публика была немало удивлена тем, что компания *Polly Peck,* считавшаяся одной из наиболее преуспевающих фирм Великобрита­нии в 1980 гг. (вплоть до ее банкротства в 1991 г.), большую часть времени терпела убытки. Но вместо того, чтобы заявить о безвозвратных потерях в размере *И* 25 млн в 1988 г., руководители компании предпочли покрыть их из резерва в 4 170 млн, что позволило им показать прибыль в £ 155 млн. Вряд ли подобного рода творческое счетоводство является показателем эффек­тивной работы компании. Парадоксальные ситуации нередко бывают порож­дены различиями в национальных законодательствах. Например, если при­быль компании *SmithKline Beecham* составила в Великобритании £ 130 млн, то пересчитанная в соответствии с правилами бухгалтерского учета США? она сократится лишь до £ 90 млн, а у компании *Corlton Communication* прибыль «усохнет» с £ 238 млн до £ 133 млн.

Экспертам по корпоративным финансам прекрасно известно, что показа­тели прибыльности легко увеличить, финансируя развитие компании глав­ным образом из заемных средств, а не из собственного капитала. При этом повышаются доходы на акцию, однако их стоимость вследствие возрастания финансовых рисков снижается. Например, некогда ведущее рекламное аген­тство Великобритании *WPP* вплоть до 1991 г. публиковало данные о всё возрастающих прибылях, притом что цена его акций уменьшилась с £ 8 до 60 пенсов. Кроме того, далеко не все ориентирующиеся на показатели прибыли экономисты всегда учитывают, что увеличение рентабельности должно со­провождаться возрастанием денежных потоков. Нередко рост прибыли яв­ляется предвестником грядущего дефицита денежных средств компании.

И, наконец, самое главное, прибыль ни в коем случае нельзя считать пока­зателем ценности предприятия. Показатели прибыли и нормы возврата инве­стиций отражают результативность, эффективность деятельности предприя­тия за прошедший период времени, а не его возможности и потенциал успешной работы в будущем. Сосредоточение основного внимания на рента­бельности как на наиважнейшей задаче неизменно порождает «близоруких» руководителей, стремящихся пожертвовать долгосрочной конкурентоспособ­ностью фирмы на международном рынке во имя текущей прибыли. Управля­ющие понимают, что «раздуть» текущие поступления путем повышения цен, снижения издержек, уменьшения ассигнований на разработку новых товаров, поддержку товарных марок и сокращения инвестиций отнюдь не сложно. Часто совет директоров тратит год или два на «обдумывание» действий, которые необходимо предпринять, чтобы «развернуть предприятие в другую сторону». На самом деле большинство программ, направленных на повыше­ние прибыли, являются не чем иным, как «выжиманием последних соков» из имеющихся средств. Резкое увеличение прибыли скорее свидетельствует о приближающемся крушении фирмы, чем об улучшении ее деятельности. Как показано в «Практикуме 1.2», непонимание реальных экономических процес­сов негативно сказывается и на политике государства.

### Рост

Четыре из пяти опрошенных фирм ставят на второе место после получения прибыли задачу увеличения товарооборота или активов компании. Данная цель может быть достигнута как за счет новых капиталовложений, так и пу­тем слияний и поглощений компаний. При достижении высокой скорости роста приобретения начинают играть главную роль в процессе дальнейшего развития фирмы. Некоторые компании чрезмерно увлекаются вопросами рос­та и увеличения своих размеров. Так, компания *Saatchi & Saatchi,* вдохнов­ленная идеями профессора Гарвардской школы бизнеса Теодора Левитта, пропагандировала так называемый «закон превосходства», согласно которо­му «быть фирмой номер один в мире — восхитительно, номер два — страш­но, три — ужасно, а четыре — смертельно». Цель достижения «необозримых» размеров стала доминирующей для фирмы, в результате чего в 1980-х гг. она «бросилась» скупать все, что могла с целью стать крупнейшим в мире пред­приятием в области коммуникаций.

Существует несколько аргументов «за» подобного рода политику. Многие менеджеры убеждены в наличии непосредственной связи между размерами компании и уровнем ее прибыли. Они считают, что до тех пор, пока фирма не станет крупнейшей в своем бизнесе, она остается уязвимой перед атаками конкурентов. Многие усматривают связь между размером фирмы и заработ­ной платой ее управляющих. Размер предприятия во многом определяется стремлением его руководителей к престижу и самоуверенностью менедже­ров, которые подкрепляются принципами бухгалтерского учета. Во многих странах его общепринятые методы допускают исключение стоимости приоб­ретенных активов из отчета о прибылях и убытках, что способствует искусст­венному раздуванию прибыли и доходов на акцию, а также сокрытию истин­ной стоимости поглощений и слияний. В противоположность росту за счет внешних источников развитие компании на основе внутренних ресурсов

------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Практикум 1.2

Перспективы долгосрочного роста против краткосрочной рентабельности (на примере британских компании)

В течение последних двадцати лет в промышленности Великобритании наблюдается удивительный парадокс — рекордные темпы роста производительности на фоне резкого снижения конкурентоспособности на международном рынке.

В период между 1979-1996 гг. показатель объема промышленного производства на душу населения вырос в Великобритании на 80%, что значительно превышает аналогичные показатели Японии, США и европейских стран. Однако, с другой стороны, темпы роста объема промышленного производства на фоне расширения мировых рынков оказались незначительны. В противоположность этому, несмотря на медленный рост производительно­сти, объем промышленного производства Японии и Италии вырос на 70%, в США — на 55%, в Германии — на 32% и во Франции — на 17%. Чем объясняется данный парадокс?

Производительность определяется как частное от деления объема выпущенной продукции (количество проданных автомобилей, инструментов и других товаров) на затраты (количество работающих, капитал и другие вложенные ресурсы). Фирмы Великобритании основное внимание уделяли снижению затрат, т. е. выбрали политику *управления знаменателем* рассматриваемого показателя. Компании других стран все усилия направляли на расширение объема выпущенной продукции — *управление числителем.* Руководители британских фирм старались найти всевозможные способы уменьшения издержек и повышения краткосрочной прибыли, в то время как конкуренты все внимание уделяли поиску новых рыночных перспектив, инвестированию средств в разработку и производство новых товаров и технологий и созданию конкурентных преимуществ. Иностранные компании росли и развивались, а количество занятых в промышленности Великобритании сократилось более чем на одну треть (3 млн. человек), и доля промышленного производства в валовом внутреннем продукте снизилась с 32% в 1973 г. до 20% в 1996 г.

------------------------------------------------------------------------------------------------------------

капиталовложений оказывается менее привлекательным, поскольку темпы роста в таком случае ограничены и все инвестиции подлежат отражению в отчете о прибылях и убытках.

Рост компании, безусловно, важен, однако лозунг «Развитие ради развития», в сравнении с компанией под знаменем «Прибыль ради прибыли», оказывается еще более опасной стратегией, в чем на собственном горьком опыте убедилась большая часть следовавших ей фирм. И действительно, специальная компьютерная программа, разработанная с целью определения причин крушения компаний в 1980-е гг., обнаружила, что слишком быстрый рост объема продаж — предвестник неминуемого банкротства. Нетрудно понять почему. Ускоренный рост, предполагающий неожиданные возможно­сти, скрытые угрозы и перестройку организационной структуры, практически неуправляем. Более того, сверхбыстрый рост неминуемо влечет за собой вы­сокие финансовые риски, поскольку фирма вынуждена во все большей мере прибегать к использованию заемных средств. Наконец, поскольку на фондо­вом рынке цена предложения акций обычно превышает их реальную сто­имость как минимум на 50 %, фирма-покупатель должна ставить своей це­лью колоссальное увеличение эффективности деятельности объединенной компании. На практике многие из таких фирм проводят лишь поверхно­стный анализ синергизма потенциального слияния. Сделки часто заключа­ются лишь исходя из предположения, что быстрый рост рынка, инфляция и постоянно возрастающая цена активов превратят дорогую покупку в дей­ствительно ценное приобретение.

Реальная стоимость стратегии роста становится очевидной только тогда, когда радужные прогнозы лопаются как мыльные пузыри. Инвесторы осозна­ют, что они вложили деньги в предприятие, которое выходит из-под контроля менеджмента, превращается в хаотический набор производств и утрачивает все перспективы в основных направлениях деятельности, что мгновенно на­ходит адекватное выражение в обесценении капитала акционеров (так, рыночная цена акций компании *Saatchi & Saatchi* резко понизилась с £ 7 до 20 пенсов). Естественно, в подобных случаях моральное состояние и мате­риальная заинтересованность сотрудников компании резко снижаются, ак­ционеры яростно требуют от фирмы выполнения ее обязательств по выпла­те дивидендов, а кредиторы — возвращения займов.

### Стоимость капитала акционеров

В настоящее время наиболее достойной целью «интеллигентного» бизнеса считается повышение стоимости акционерного капитала, что оправдано с юри­дической и моральной точек зрения, поскольку именно владельцы акций явля­ются законными собственниками компании. Стоимость капитала акционеров компании повышается при выплате им высоких дивидендов, увеличении ры­ночной стоимости акций и назначении денежных выплат.

На практике это означает управление предприятием с целью получения реальных денежных средств, а не «бумажных» прибылей. Если цель компании состоит в повышении стоимости капитала акционеров, предприятию следу­ет инвестировать средства только в тех случаях, если оно рассчитывает на прибыль большую, чем ее собственники получат при альтернативных вложениях. В этом случае, если некое подразделение компании представляет осо­бую ценность для другой фирмы, оно тотчас продается, а полученные сред­ства распределяются между акционерами.

Руководство, стремящееся максимально увеличить стоимость капитала акционеров, обычно реализует политику, в корне отличающуюся от действий, направленных на повышение текущей прибыли и рост компании. Исследо­вания показали, что политика, ориентированная на повышение краткосроч­ной прибыли, нередко приводит к уменьшению стоимости капитала акционе­ров. Кроме того, фондовый рынок относится крайне скептически к фирмам, стратегия которых строится на слияниях и поглощениях, поскольку сто­имость акций покупателя в этих случаях обычно снижается.

Однако и стремление максимально увеличить стоимость акционерного капитала влечет за собой определенные проблемы, например конфликт инте­ресов между различными заинтересованными группами. Хотя благо акционе­ров — неплохой способ оценки основных приобретений и продаж, менедж­мент фирмы вряд ли вспоминает об интересах собственников при принятии рабочих решений о назначении цены на продукцию, начале кампании по ее продвижению или повышении в должности сотрудников. Даже важнейшие решения о направлении инвестиций принимаются в значительной степени субъективно. Предприятие обычно планирует деятельность не более чем на пять лет вперед, однако оценить влияние денежных поступлений за этот пери­од на стоимость акционерного капитала весьма затруднительно. Например, П. Марш, сравнивая стоимость акций компаний ICI и текущих дивидендов, показал, что только 8 % ее текущей рыночной капитализации относится на счет их величины; 29 % определяется приведенной стоимостью дивидендов, ожидаемых в течение последующих пяти лет; а 50 % — значением дивиден­дов, ожидаемых в течение 10 лет. Таким образом, основная часть стоимости бизнеса — его будущие прибыли. К сожалению, достоверного способа оценки подобных показателей не существует. Практические трудности использования стратегии, направленной на увеличение стоимости акционерного капитала, оп­ределяют ориентацию предприятий на показатели прибыли.

Ориентация на повышение стоимости капитала акционеров затрудняет ведение конкурентной борьбы для фирм Великобритании и США, особенно в промышленно развитых регионах. Нормативная стоимость капитала, исполь­зуемая при оценке инвестиционных дисконтированных денежных потоков, на­пример в Великобритании, в прошлом была значительно выше, чем в Герма­нии и Японии. В британских компаниях норматив прибыли, в соответствии с которым принималось решение об инвестировании, в два раза превышал ве­личину доходов, на которые ориентировались конкуренты из других стран. Другими словами, для английского предприятия срок окупаемости инвестиций считают, что их основная задача — завоевание и удержание потребителей посредством более полного удовлетворения их запросов. Такие компании, как *ITT, British Airways, Xerox,* регулярно проводят подробные опросы поку­пателей для определения, насколько полно они удовлетворяют их потребно­сти. Полученные результаты сравниваются с оценкой, полученной конкурен­тами. Руководители компании *Xerox* считают, что задача более полного удовлетворения потребностей покупателей более важна, чем стремление к сверхдоходам по инвестициям и завоеванию большей доли рынка. Ее основ­ная цель — создание прочных и стабильных отношений с потребителями.

Начнем от противного — рассмотрим историю компании *Schlitz,* круп­нейшего производителя пива в США, менеджеры которой ориентировались не столько на интересы потребителей, сколько на достижение высоких фи­нансовых показателей.

-------------------------------------------------------------------------------------------------------

В начале 1970-х гг. компания *Schlitz* разработала программу увеличения стоимости акционерного капитала. Фирма вдвое сократила длительность производственного процесса, трудовые затраты иперешла на использование более дешевых ингредиентов. Компании удалось добиться наименьших из­держек производства в отрасли, что положительно сказалось на показателях прибыли, и в 1874 г. стоимость ее акций возросла до $ 69. К сожалению, мероприятия по сокращению издержек отрицательно сказались на качестве конечного продукта — пива: участились жалобы потребителей и дилеров, доля рынка компании начала неуклонно сокрушаться. Б 1978 г. новая команда менеджеров предпринимает шаги по улучшению качества продукта, но к этому времени у потребителей сложилось негативное мнение о качестве пива *Schlitz.* К 1981 г. она занимала в рейтинге отрасли уже не второе, а только седьмое место, а за одну акцию компании давали всего $ 5.

-------------------------------------------------------------------------------------------------------

На рис. 1.1. сравниваются предприятие, ориентированное на рынок, и ком­пания, стремящаяся к высоким финансовым показателям. Основная задача последней — получение прибыли или увеличение стоимости акционерного капитала. Основными механизмами планирования являются финансовый план или бюджет. Управление собственными и заемными средствами, издер­жками и расходами подчинено единственной цели — достижению высоких финансовых показателей. Решения в области маркетинга в отношении то­варов, цены, продвижения и распределения служат инструментами управле­ния финансовыми переменными. Так, в трудные времена деятельность по разработке новых товаров, инвестиции или мероприятия по продвижению, скорее всего, будут сокращены ради поддержания уровня прибыли, то есть долгосрочная эффективность приносится в жертву текущей рентабельно­сти. В противоположность этому предприятия, ориентированные на рынок, концентрируют усилия на удовлетворении потребностей субъектов рынка.

Они выявляют целевые сегменты, изучают их потребности и на основе полу­ченных данных разрабатывают политику производства, ценообразования, про­движения и распределения, в наибольшей степени соответствующие ожи­даниям потребителей. В таких компаниях любые решения основываются скорее на знании и понимании потребителей, чем на необходимости удов­летворения финансовых требований.

Маркетинговую ориентацию, согласно которой лидерство на рынке дости­гается посредством наиболее полного удовлетворения потребностей покупа­телей, обычно связывают с практикой японских компаний, а стремление к прибыли — с их британскими и американскими конкурентами. Например, сравнительный анализ фирм Великобритании и США и японских компаний показал, что на Западе во главу угла ставят прежде всего краткосрочные финансовые результаты. С другой стороны, не следует доводить до абсурда и ориентацию на рынок. Бесспорно, потребители предпочли бы высочайшее качество, первоклассное обслуживание и минимальные цены, однако компания, удовлетворяющая все эти достаточно противоречивые же­лания, поступает, по крайней мере, неблагоразумно. На практике необходимо найти равновесие между интересами акционеров (высокая прибыль) и же­ланиями потребителей.

### Другие цели и задачи

Однако система целей современной компании отнюдь не ограничивается рассмотренными нами задачами. Некоторые фирмы концентрируют основ­ное внимание и усилия на решении *производственных* задач, так как счита­ют, что именно их решение определяет финансовую эффективность и спо­собствует удовлетворению потребностей покупателей. Чаще всего задаются нормативные показатели в сфере производства, обеспечения высокого каче­ства и прибыльности. Последний «писк» моды — постановка задач в обла­сти *инноваций и обучения персонала.* Текущий успех не гарантирует свет­лое будущее. Жесткая международная конкуренция заставляет компании постоянно совершенствовать товары и технологии. Такие корпорации, как *ЗМ,* ставят перед собой конкретные задачи, связанные с инновациями, — не менее 25 % прибыли подразделения должно быть получено от продажи то­варов, выпущенных на рынок в течение последних пяти лет. Другие компа­нии устанавливают показатели для внутренних производственных процес­сов, например сроки поставки, продолжительность производственного цикла, уровень дефектов или выработка работников.

В частности, фирмы, занятые в сфере обслуживания, на первое место ста­вят задачу выполнения обязательств перед своими *сотрудниками,* так как считают, что именно данный показатель определяет степень удовлетворенно­сти потребителей и величину стоимости акционерного капитала. Только в том случае, если сотрудники компании довольны работой и заинтересованы в ее выполнении, они сделают все возможное, чтобы удовлетворить все более изощренные потребности покупателей. А «ублаженные», и как след­ствие, лояльные компании потребители — источник получения прибыли и увеличения стоимости акционерного капитала в долгосрочном периоде.

Кроме того, на компанию оказывают давление различные общественные группы, требующие от компаний действий в национальных или региональных интересах, по защите окружающей среды, соблюдению прав меньшинств, упрочению отношений с поставщиками или просто минимизации всевоз­можных рисков.

Наш анализ целей и задач компании позволяет сделать три вывода. *Во-первых,* хотя в какой-то момент времени на первый план может выйти любая из рассмотренных нами целей, если речь идет о выживании компании, ни одна из них не является достаточной. *Во-вторых,* сосредоточение внимания и усилий на одной области деятельности неизбежно приводит к возникнове­нию проблем в других. Например, стремление к максимально высоким крат­косрочным прибылям снизит долгосрочную конкурентоспособность фирмы на рынке. Быстрый рост приведет к увеличению риска, который ложится на плечи акционеров и кредиторов. Стремление к увеличению стоимости акци­онерного капитала, быть может, подорвет доверие сотрудников и местного сообщества, поскольку основное внимание уделяется интересам собствен­ников компании. *В-третьих,* чем больше усилий будет затрачивать компа­ния на выполнение одной задачи и стремиться к совершенству в одной области, тем сильнее обострятся эти конфликты, возникнет угроза нестабиль­ности. В одних случаях крах наступает быстро и неожиданно, в других — ему предшествует длительный упадок, поскольку группы, интересами которых пренебрегает менеджмент, будут постепенно отказывать фирме в поддерж­ке. История свидетельствует, что стремление к «совершенству» — очень опасная концепция.